

Europolitan

12/2015

The ESB Reutlingen Alumni Quarterly

 **ESB**
REUTLINGEN ALUMNI



Schwerpunkt

Maßnahmen zur
Verbesserung der
Work-Life-Balance:
Managementmode
oder Substanz?

Rückblick

ESB-Alumni-Wochenende
in Stuttgart

Weihnachten

Ein Traum für Ökonomen?

Inhalt

03 Editorial

Schwerpunkt

- 04 *Management by Dialogue*
- 08 *Maßnahmen der Unternehmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance*
- 12 *Work-Life-Balance – oder wozu Katastrophen gut sein können*
- 14 *Erfahrungen aus der Beratung von Unternehmern und Geschäftsführern*
- 18 *Work-Life Balance – A Hong Kong Perspective*
- 21 *Arbeiten, um zu leben. Work-Life-Balance aus deutsch-französischer Sicht*
- 24 *Work and Life Balance in Russia: a Gender Perspective*
- 26 *Work-Life-Balance-Professur?*
- 28 *Why to do a sabbatical?!*
- 30 *Umfrage zur Work-Life-Balance*
- 33 *Work-Life-Balance als Karriereziel der ESB-Studierenden – Ergebnisse der Studierendenbefragungen von Universum und Trendence*

Alumni

- 36 *Mot du Président*
- 37 *ESB Reutlingen Alumni e.V. – Mitgliederversammlung 2015*
- 38 *ESB-Alumni-Wochenende 2015*
- 42 *ESB-Stammtische*
- 44 *Rückblick Stammtisch Paris: Zweijähriges Jubiläum im Très Honoré*
- 45 *Alumni Coaching 2015*
- 46 *Einladung zum IB/AW Get Together*
- 47 *"Aim for the moon. If you miss, you may hit a star."*
- 48 *How Spirit Drives Our Performance*
- 49 *Unterwegs mit den Young Global Pioneers*

ESB

- 50 *Internationales Akkreditierungsverfahren als Chance für qualitätsorientierte Veränderung*
- 52 *Arbeitssystemgestaltung im Kontext der Industrie 4.0*
- 58 *PA Consulting – Beratung auf Augenhöhe in internationalen Teams*
- 60 *Weihnachten – ökonomisch betrachtet*

Impressum

Europolitan

ESB Reutlingen Alumni e. V.
Alteburgstraße 150
72762 Reutlingen
Tel. (07121) 2 71-30 12
Fax (07121) 2 71-90 30 12
europolitan@esb-alumni.net
www.esb-alumni.net

Redaktion

Natalia Sevastianova (V.i.S.d.P.)
Katja Breiting
Georg Breydy
Felix Herbort
Nicholas Kammer
Miriam Müller
Daniel Nothelfer
Matthias Seeliger

Satz und Layout

Tatjana Mönnighoff

Lektorat

Brigitte Mohn

Druck und Versand

Alpha-TeamDruck GmbH
Haager Straße 9
81671 München
Tel. (089) 4 90 86-0
Fax (089) 4 90 86-2 99
info@teamdruck-muc.de

Erscheinungsdatum

März, Juni, September,
Dezember

Auflage

4.600 Exemplare. Der Bezugspreis ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Beiträge und Leserbriefe

Bitte sendet Beiträge, Fragen, Wünsche und Anregungen an:
Natalia Sevastianova
europolitan@esb-alumni.net

Werbung im Europolitan

In jeder Ausgabe stehen vier Seiten für Anzeigen zur Verfügung. Preisbeispiele für den Innenteil: ganze Seite: 1.000 Euro, halbe Seite: 600 Euro. Vereinsmitgliedern gewähren wir 10% Rabatt. Weitere Infos auf Anfrage per E-Mail an europolitan@esb-alumni.net

In zunehmendem Maße fordern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sich Beruf und Privatleben vereinbaren lassen. Unternehmen reagieren darauf mit Maßnahmen wie Homeoffices, Sabbaticals und Betriebskindergärten. Sind solche Work-Life-Balance-Maßnahmen lediglich eine aktuelle Managementmode oder handelt es sich um einen anhaltenden, substantiellen Trend? Der Beitrag stellt dar, dass es für beide Positionen Argumente gibt. Für eine substantielle Änderung reichen einzelne Maßnahmen allerdings nicht aus. Vielmehr müssen die Arbeitswelten radikaler verändert werden.

Maßnahmen der Unternehmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance: Managementmode oder Substanz?

Von Prof. Dr. Arjan Kozica (ESB Business School)

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. die Work-Life-Balance (WLB) ist seit Jahren ein vieldiskutiertes Thema in Gesellschaft, Unternehmen und Wissenschaft (Amstad et al. 2011; Kaiser et al. 2015). Aktuell erhält es durch die Digitalisierung der Arbeitswelt und der Diskussion um die Generation Y neue Impulse. Im Grünbuch Arbeiten 4.0 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales steht Work-Life-Balance in einer bildhaften Darstellung wichtiger Begriffe der neuen Arbeitswelt zentral in der Mitte – was sicherlich kein Zufall ist. So ermöglichen digitale Technologien bspw. flexibleres Arbeiten (Homeoffice, mobile Büros) und stellen damit eine Chance für die bessere Integration der Work-Life-Domänen dar (Kaiser und Kozica, 2014). Allerdings können die digitalen Technologien den Konflikt zwischen „Work“ und „Life“ auch verschärfen, wenn sich Arbeit und Freizeit nicht mehr trennen lassen. Wenn das Smartphone immer dabei ist oder das Büro (praktischerweise) gleich zu Hause ist, kann es zu einer „zunehmenden Entgrenzung von Arbeits- und Freizeit“ (Picot und Neuburger: 1) kommen. Der Generation Y hingegen wird nachgesagt, dass sie eine „künstliche“ Trennung in Arbeit und Freizeit ablehne und dabei dem Gedanken folge, Arbeit sei originäre Lebenszeit. Oder wie es Bruns (2013) formuliert: „work is not a job“. Andererseits lässt sich erkennen, dass auch die Vertreter der Generation Y auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf drängen, sobald

sie Kinder haben. Und dies geschieht generationenbedingt zunehmend häufiger.

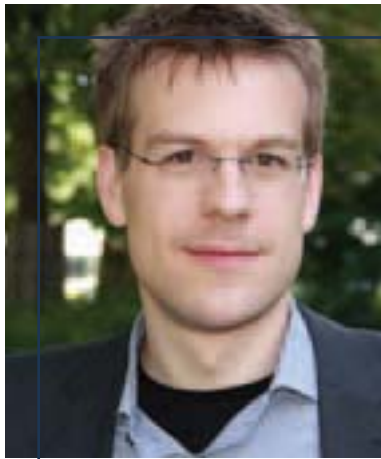
Welche Auswirkungen haben solche gesellschaftlichen Entwicklungen und Diskussionen auf die Unternehmen? Setzen sie sich tatsächlich dafür ein, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Privat- und Arbeitsleben besser vereinbaren können? Sind Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance der Firmen nachhaltig oder sind sie lediglich eine temporäre Managementmode – also aktuell im Trend, aber bald schon wieder vorbei?

WLB-Maßnahmen der Unternehmen

Zunächst lässt sich allgemein festhalten, dass Unternehmen tatsächlich auf die gesellschaftlichen Entwicklungen reagieren und zunehmend WLB-Maßnahmen einführen. Diese Maßnahmen lassen sich Walsh (2013: 158) folgend in drei Arten einteilen:

- Reduktion von Arbeitszeit (bspw. Part Time, Sabbatical);
- Flexibilität und Arbeitszeitsouveränität (bspw. Homeoffice, Gleitzeit, Telearbeit);
- Finanzieller und organisatorischer Support (Betriebskindergärten, Fitnessstudios in der Firma, Feel-Good-Manager und Notfallkinderbetreuung).

Die Existenz solcher Maßnahmen allein bedeutet allerdings noch nicht zwingend, dass sich die Work-Life-



Prof. Dr. Arjan Kozica
(ESB Business School)

Arjan Kozica hat an der Universität der Bundeswehr München Wirtschafts- und Organisationswissenschaften studiert, dort über Personalethik promoviert und im Mai 2015 seine kumulative Habilitation zum Thema Paradoxien in Organisationen eingereicht.

Er war als Fach- und Führungskraft mehrere Jahre in der Bundeswehr tätig, unter anderem als wissenschaftlicher Referent und Dozent an der Führungsakademie der Bundeswehr (Hamburg). Dort hat er sich insbesondere mit Change-Management beschäftigt.

Seit September 2015 ist er als Professor für Organisation und Leadership an der ESB Business School (Reutlingen) tätig. Schwerpunkte seiner Forschung sind organisationstheoretische Fragen (institutionelle Komplexität und Paradoxien, Nachhaltigkeit, Wandel), das Management von Professional Service Firms sowie Personalmanagement.

Balance der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch tatsächlich verbessert. Es bleibt daher unklar, ob die Maßnahmen temporäre Erscheinungen sind, weil sie eben gerade in Mode sind. Um diese Frage zu diskutieren, wird im Folgenden zunächst näher betrachtet, was man in der Managementforschung unter einer Managementmode versteht.

Managementmoden in Organisationen

Business Process Reengineering, Quality Management und Balanced Scorecard gelten als typische Beispiele für Managementmoden (Madsen und Slåtten 2015; Kieser 1997). Gemeinsam ist diesen Konzepten, dass sie eine Zeit lang sehr aktuell waren, nun aber angestaut wirken, vor allem aber auch, dass sie radikale Lösungen für Managementprobleme anbieten und dabei einen überlegenen Nutzen gegenüber anderen Vorgehensweisen im Management propagieren.

Neu aufkommende Managementmoden treffen stets auf einen konkreten Bedarf in Unternehmen. Durch den Einsatz von Business Process Reengineering sollen beispielsweise verkrustete Strukturen aufgebrochen werden und der Kunde stärker in den Fokus geraten. Dadurch sollen sich die Qualität der Produkte und der Service für den Kunden radikal verbessern bei gleichzeitig substantiell erhöhter Effizienz. Allerdings zeigt die Forschung, dass Managementmoden nicht primär deswegen eingeführt werden, weil sie technisch überlegene Lösungen bieten, also weil sie tatsächlich wirksam sind. Vielmehr werden sie eingeführt, weil sie rational erscheinen, gesellschaftlich anerkannt sind und eben einfach gerade aktuell sind (Abrahamson 1996). Für Manager bedeutet der Einsatz von Managementmoden daher, dass sie das eigene Handeln mit Verweis auf die

anerkannte Mode rechtfertigen können. Anders wäre dies bei individuell entwickelten Ansätzen, die keiner Ideologie folgen. Dadurch können Unsicherheiten reduziert werden. Zudem wird es durch den Einsatz eines modischen Konzepts möglich, sich als innovativer Trendsetter zu inszenieren, ohne dabei große Risiken einzugehen. Immerhin ist die Mode in zunehmendem Maße gesellschaftlich legitimiert, je nachdem, ob man einer der Early Movers ist oder später auf den Zug aufspringt (Kieser 1997).

Faktisch ändert der Einsatz solcher Managementkonzepte aber nicht unbedingt etwas im Unternehmen. Es wird zwar neu organisiert und viel getan (Besprechungen, neue Vorgaben usw.), aber praktisch bleiben viele Probleme ungelöst, die Effizienz erhöht sich nicht wie erwartet, und der Absatz lässt sich nicht wie ursprünglich avisiert steigern.

Dies liegt häufig daran, dass zwar neue Regeln eingeführt werden, während sich das tatsächliche Handeln der Akteure in den Organisationen kaum ändert. Die Wissenschaft kennt dafür den Begriff des Decoupling (Meyer und Rowan 1977): Strukturen werden geändert, aber in der Praxis, also im tatsächlichen Innenleben der Organisation, ändert sich nicht viel. Deutlich wird das am Umgang mit Qualitätsmanagement-Handbüchern. Bevor die Auditoren kommen, werden die Ordner mit den Arbeitsplatzbeschreibungen und den Prozessen aufgefrischt und sauber (in Farbe!) ausgedruckt. Faktisch aber stimmen die Prozesse meist nur zum Teil mit den Arbeitsplatzbeschreibungen überein, sie geben eher grobe Hinweise auf die tatsächlichen Tätigkeiten (Zbaracki 1998). Letztlich kommt es damit über die Zeit hinweg zu Enttäuschungen.

Populär werden Managementmoden daher auch nicht deswegen, weil sie besonders gut funktionieren, sondern weil sie gekonnt vermarktet werden. Sie werden durch Unternehmensberater, Wissenschaftler, Seminarveranstalter, Autoren und Verleger propagiert. Dabei werden sie durch (pseudo-)wissenschaftliche Studien, Bücher (insbesondere Management-Bestseller) sowie Vorträge auf Messen und Publikationen in Fachzeitschriften bekannt gemacht und legitimiert (Kieser 1997). Nach einer Zeit des modischen Hypes suchen Unternehmensberater dann nach neuen Ansätzen, um den Markt zu bedienen, neue Umsätze zu generieren und sich als zeitgemäßer Problemlöser darzustellen. Damit werden Managementmoden mit der Zeit abgelöst von neuen Ansätzen (Abrahamson und Fairchild 1999) – solchen die eben gerade moderner sind. Als Kandidaten stehen aktuell Scrum, Design Thinking und andere Konzepte zur Verfügung.

Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance: Eine Managementmode?

Aber trifft nun die obige Beschreibung von Managementmoden auf WLB-Maßnahmen in Unternehmen zu? In zweierlei Hinsicht lassen sich tatsächlich Parallelen feststellen:

Erstens kann festgehalten werden, dass es tatsächlich eine Art „WLB-Industrie“ gibt, in der zahlreiche Coaches und Unternehmensberater ihre Unterstützung anbieten, Unternehmen familienfreundlicher zu gestalten. Diverse mehr oder weniger hochwertige Publikationen und Studien lassen sich leicht finden, und es gibt viele (selbsternannte) Experten an den Hochschulen. Dadurch wird das Thema aktiv vermarktet und populär gemacht. Man könnte (mehr oder weniger neudeutsch) auch sagen, es wird gehypt.

Zweitens zeigt die vorhandene empirische Evidenz, dass WLB-Maßnahmen trotz der Aktualität des Themas oft nicht die Wirkung entfalten, die ihnen zugeschrieben wird. Ein Grund dafür ist, dass die von den Firmen angebotenen WLB-Maßnahmen von den Mitarbeitern nicht genutzt werden, und zwar auch dann nicht, wenn sich so Beruf und Privatleben tatsächlich besser vereinbaren ließen. Oft stehen der Umsetzung kulturelle Gründe entgegen: Wer tatsächlich als Führungskraft die Möglichkeit der Teilzeit nutzen will oder als Mann ein Jahr Elternzeit nimmt, muss – allen gegenteiligen Beteuerungen zum Trotz – mit Karrierenachteilen rechnen. Oder der Chef legt einem Steine in den Weg: Familienfreundliche, flexible Arbeitszeiten gibt es zwar laut Richtlinie und Recruiting-Homepage, aber kurzfristig anberaumte Besprechungen nach 17:00 Uhr sind üblich – und Anwesenheit wird erwartet. Diese Beispiele zeigen, dass WLB-Maßnahmen zwar oft aus einer gesellschaftlichen

Erwartungshaltung heraus eingeführt werden, dass die tatsächlichen Handlungen in Unternehmen aber von den Vorschriften entkoppelt sind. Damit bleiben die Wirkungen dieser Maßnahmen begrenzt.

Aus den beiden genannten Argumenten lässt sich folgern, dass WLB-Maßnahmen nicht zwingend deswegen eingeführt werden, weil sie tatsächlich „rational“ und effizient sind, es also einen tatsächlichen Business Case für solche Maßnahmen gibt. Denn dann müssten die Maßnahmen in den Firmen eine substantiellere Wirkung entfalten, als dies oft der Fall ist. In dieselbe Richtung deutet das Argument, dass WLB-Maßnahmen vornehmlich aus Recruiting-Gründen eingeführt werden (Walsh 2013: 158). Es geht dann also um den „Schein“ nach außen und die Darstellung von Innovation und Zeitgeist – und eben weniger darum, tatsächlich das „Sein“ der Mitarbeitenden in den Unternehmen zu verändern. Insgesamt lässt sich daraus ableiten, dass WLB-Maßnahmen zumindest teilweise Kennzeichen einer Managementmode besitzen.

Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance: Eine substantielle Methode?

Es gibt allerdings auch Anzeichen dafür, dass WLB-Maßnahmen keine reine Managementmode sind. Was spricht dafür? Hier können insbesondere die Dauerhaftigkeit und die Relevanz der Thematik genannt werden. So lässt sich festhalten, dass der Trend zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht so schnell abflauen wird und daher substantielles Handeln durch die Unternehmen erforderlich machen wird. Auf die Dauerhaftigkeit deuten zumindest die aktuellen Trendstudien hin.¹ Dieser Trend zu mehr WLB-Maßnahmen wird insbesondere verstärkt durch die stärkere Relevanz des Themas Work-Life-Balance. Die zunehmende Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben, die steigende Anzahl von erwerbstätigen Alleinerziehenden, die Übernahme von Erziehungs- und Pflegearbeit bewirken einen substantiellen gesellschaftlichen Druck in Richtung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Walsh 2013). Hinzu kommt die Zunahme von Wissensarbeit, bei der traditionell mehr Arbeitsstunden geleistet werden und es mehr Möglichkeiten gibt, Arbeit mit nach Hause zu nehmen bzw. von zu Hause zu arbeiten und der die Gefahr der Selbstausbeutung innewohnt. All dies wird es erforderlich machen, WLB-Maßnahmen dauerhaft und substantiell (also mit echter Wirkung) zu etablieren. Die gesellschaftlichen Entwicklungen bewirken also einen anhaltenden Veränderungsdruck, der nicht nur durch externe Anspruchsgruppen (wie bspw. auch die potentiellen Bewerberinnen und Bewerber) an die Unternehmen herangetragen wird, sondern zunehmend auch von den internen Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern eingefordert wird. Anders als bspw. bei Qualitätsmanagementmaßnahmen, die umfassend auditert und zertifiziert werden und damit vor allem im Außenverhältnis (für Kunden und Zulieferer) eine Legitimität widerspiegeln, geht es bei diesem Thema künftig zunehmend um eine nach innen gerichtete substantielle Wirkung.

Neue Arbeitswelten als Lösung? Ein kurzes Fazit

Vielen Unternehmen ist es bislang noch nicht ausreichend gelungen, auf den gesellschaftlichen Trend zu reagieren und funktionierende WLB-Maßnahmen anzubieten. Künftig wird das nicht mehr ausreichen. Wie aber kann die Umsetzung gelingen? Hierzu gibt es zwei Ansatzmöglichkeiten:

Erstens können bestehende Maßnahmen sukzessive weiterentwickelt werden. Walsh (2013: 169) identifiziert vier Hebel, um die Substanz der WLB-Maßnahmen zu heben:

- Unterstützung der Vorgesetzten, WLB-Maßnahmen tatsächlich zu nutzen;
- Maßnahmen allen Mitarbeitern verfügbar machen;
- Die Notwendigkeit reduzieren, Maßnahmen mit Vorgesetzten individuell aushandeln zu müssen sowie die Erhöhung der wahrgenommenen Fairness von Entscheidungen über die Nutzung von Maßnahmen;
- Qualität der organisationalen Kommunikation über die Policies.

Über diese schrittweise Optimierung der WLB-Maßnahmen hinaus ist es aber zweitens erforderlich, über substantiellere Änderungen der Arbeitswelt und radikalere Vorgehensweisen nachzudenken (Perlow und Kelly 2014; Özbilgin et al. 2011). So haben Eikhof et al. (2007) bereits vor einigen Jahren argumentiert:

“In the work-life balance debate, over-work is perceived as the problem. Nevertheless, beyond working time and the provision of flexible working practices to enable child care, there is little in the debate but the need to change work per se.” (Eikhof et al. 2007)

In diesem Sinne geht es also nicht um kleine Änderungen, sondern um einen umfassenderen Kulturwandel und neue Formen der Zusammenarbeit. Welche Richtungen sind dabei denkbar? Das ist weitgehend offen, wird aber gerade umfassend diskutiert. So wird im Kontext der Digitalisierung beispielsweise viel über das demokratische Unternehmen (Sattelberger et al. 2015) und neue Formen der Führung (Kaiser und Kozica 2014) diskutiert. In zukunftsfähigen Unternehmen begegnen sich Mitarbeiter und Vorgesetzte auf Augenhöhe und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können in weit höherem Maße beeinflussen, wie sich Familie und Beruf vereinbaren lassen.

In diesem Zusammenhang soll abschließend auf zwei aktuelle Diskussionsplattformen hingewiesen werden: das Filmprojekt „Augenhöhe“ (<http://augenhoehe-film.de/de/home/>) und die Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de). Beide geben Impulse und Hinweise und laden nicht zuletzt zum Mitdiskutieren ein.

1 Vgl. <http://www.i-faz.de/2014/05/30/12-lesenswerte-studien-zum-thema-arbeit-der-zukunft/> für eine gute Zusammenstellung aktueller Studien. Zuletzt geprüft am 18.10.2015.

Literaturverzeichnis

Abrahamson, E. (1996): *Management Fashion*. In: *Academy of Management Review* 21 (1), S. 254–285.

Abrahamson, E.; Fairchild, G. (1999): *Management Fashion. Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes*. In: *Administrative Science Quarterly* 44 (4), S. 708.

Amstad, F. T.; Meier, L. L.; Fasel, U.; Elfering, A.; Semmer, N. K. (2011): *A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations*. In: *Journal of Occupational Health Psychology* 16 (2), S. 151–169.

Bruns, C. (2013): *work is not a job: Was Arbeit ist, entscheidest du!*, Campus Verlag: Frankfurt a.M.

Eikhof, R. D.; Warhurst, C.; Haunschild, A. (2007): *Introduction. What work? What life? What balance?* In: *Employee Relations* 29 (4), S. 325–333.

Kaiser, S.; Kozica, A. (2014): *Über Grenzverschiebungen in der neuen, vernetzten Arbeitswelt*, in: Richter, A. (Hrsg.): *Vernetzte Organisation*, Oldenburg Verlag: München, S. 7–15.

Kaiser, S.; Kozica, A. (2015): *Fluide Zukunftsfähige Führung in fluiden Organisationen und modernen Arbeitswelten*, in: Widuckel, W., de Molina, K., Ringlstetter, M., Frey, D. (Hrsg.): *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*, Springer Verlag: Wiesbaden, 2015, S. 307–322.

Kaiser, S.; Stolz, M.; Behr, C.; Kozica, A. (2015): *Work-Life-Konflikt: Erkenntnisse zu Einflussgrößen in Beratungsunternehmen*, in: *PERSONALquarterly*, H. 1/2015, S. 15–19.

Kieser, A. (1997): *Rhetoric and Myth in Management Fashion*. In: *Organization* 4 (1), S. 49–74.

Madsen, D.; Slåtten, K. (2015): *The Balanced Scorecard. Fashion or Virus?* In: *Administrative Sciences* 5 (2), S. 90–124. DOI: 10.3390/admsci5020090.

Meyer, J. W.; Rowan, B. (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: *The American Journal of Sociology* 83 (2), S. 340–363.

Özbilgin, M. F.; Beauregard, T. A.; Tatli, A.; Bell, M. P. (2011): *Work-Life, Diversity and Intersectionality. A Critical Review and Research Agenda*. In: *International Journal of Management Reviews* 13 (2), S. 177–198.

Perlow, L. A.; Kelly, E. L. (2014): *Toward a Model of Work Redesign for Better Work and Better Life*. In: *Work and Occupations* 41 (1), S. 111–134.

Picot, A.; Neuburger, R.: *Arbeit in der digitalen Welt. Zusammenfassung der Ergebnisse der AG 1-Projektgruppe anlässlich der IT-Gipfelprozesse 2013 und 2014*. Hamburg/München. Online verfügbar unter <https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/it-gipfel-2014-ag-1-arbeit-in-der-digitalen-welt%2Cproperty%3Dpdf%2Cbereich%3Ditgipfel%2Csprache%3Dde%2Ctrue%3Dtrue.pdf>, zuletzt geprüft am 02.10.2015.

Sattelberger, T.; Welp, I.; Boes, A. (2015): *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskultur im Zeitalter digitaler Wirtschaft*. Haufe-Gruppe: Freiburg/München.

Walsh, J. (2013): *Work-Life-Balance: The End of the 'Overwork' Culture*. In: Bach, S.; Edwards, M. R. (Hg.): *Managing human resources. Human resource management in transition*. 5th ed. Hoboken, N.J.: Wiley, S. 150–177.

Zbaracki, M. J. (1998): *The Rhetoric and Reality of Total Quality Management*. In: *Administrative Science Quarterly* 43, S. 602–636.